

Jerzy Janczewski*

Zarządzanie taborem samochodowym w przedsiębiorstwie – wybrane problemy

Wstęp

Tabor samochodowy jest nieodzownym składnikiem każdego przedsiębiorstwa i może być wykorzystywany do celów własnych firmy albo do zarobkowego przewozu osób lub rzeczy. Odpowiedni tabor samochodowy pozwala sprawnie realizować zadania związane z przewozem, a także wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Tabor również generuje wysokie koszty w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie taborem samochodowym jest zagadnieniem stosunkowo nowym i złożonym. Obejmuje ono wiele obszarów, począwszy od wyboru samochodów, polityki flotowej, poprzez ustalanie tras, monitorowanie pojazdów, ubezpieczenia, zarządzanie paliwem, ponownym wprowadzeniem pojazdów na rynek i wiele innych. W procesie zarządzania każdy z tych obszarów jest równie ważny i wymaga dokładnego rozpoznania.

Celem artykułu jest prezentacja i analiza wybranych kwestii związanych z zarządzaniem taborem samochodowym w przedsiębiorstwie.

Samochód w przedsiębiorstwie

Tabor samochodowy lub inaczej flota samochodowa to zespół wszystkich środków transportowych będących w gestii jednego przedsiębiorstwa. Środki te w zależności od potrzeb i zadań służą w przedsiębiorstwie do realizacji różnych jego celów.

Transport obsługuje dwa obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa: obszar towarowy oraz osobowy. Przedsiębiorca w zależności od potrzeb i rodzaju prowadzo-

* Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

nej działalności gospodarczej angażuje odpowiednie środki transportowe i decyduje o ich liczbie niezbędnej do realizacji zadań.

Ogólny podział pojazdów samochodowych we flocie¹ przedsiębiorstwa przedstawia się następująco:

- samochody osobowe,
- samochody dostawcze,
- samochody ciężarowe i ciągniki,
- samochody ciężarowo-osobowe,
- pojazdy specjalne i inne.

Samochody osobowe mają za zadanie zwiększyć mobilność pracowników firmy i w szybkim czasie umożliwić realizację planowanych w terenie zadań. W Polsce zarejestrowanych jest około 18,5 mln samochodów osobowych (*Transport – wyniki działalności w 2012 r.*, 2013: 138), z czego około 2 mln to samochody służbowe. Część z nich (około 1,1 mln) stanowią samochody zarejestrowane przez firmy jednoosobowe (Kościński, 2013). P. Cooke, analizując rolę, jaką pełni samochód służbowy w przedsiębiorstwie, wskazuje, że samochód taki oznacza znacznie więcej niż tylko zwykły środek transportu dla pracownika. Samochód w przedsiębiorstwie jest rozszerzeniem organizacji, jest biurem, może też być symbolem uznania dla pracownika, a dla firmy bardzo kosztownym elementem wyposażenia, ponieważ trzeba go zakupić, sfinansować, ubezpieczyć, zarządzać nim i uzupełniać w nim paliwo (Cooke, 2005: 24).

Samochody dostawcze służą do przewożenia towarów w terenie. Najczęściej na krótsze odległości, np. w obrębie miasta lub regionu. Przykładem mogą być samochody zaopatrujące sklepy detaliczne, firmy usługowe i wiele innych. W literaturze branżowej samochody osobowe oraz samochody dostawcze określa się popularnie jako samochody firmowe lub samochody służbowe. Termin *samochód firmowy* jest również używany zamiennie w stosunku do samochodów ciężarowych i ciągników, samochodów ciężarowo-osobowych, a także specjalnych.

Samochody ciężarowe i ciągniki służą do przemieszczania towarów na większe odległości. Zadania stawiane przed takimi pojazdami to przede wszystkim punktualność dostawy oraz zapewnienie bezpieczeństwa dostarczanego ładunku.

Samochody ciężarowo-osobowe służą do przemieszczenia w terenie nie tylko ładunków, materiałów, produktów, ale i pasażerów, którzy najczęściej stanowią grupę pracowników związanych z przewożonym ładunkiem, np. ekipa budowlana z materiałami lub grupa remontowa z narzędziami i niezbędnymi częściami zapasowymi.

Pojazdy specjalne są przeznaczone do wykonywania konkretnych zadań, których działania są niezbędne w procesie produkcyjnym lub usługowym, a których nie wykonują pojazdy wyszczególnione powyżej. Należą do nich np. podnośniki, dźwigi itp., umożliwiające załadunek i rozładunek, oraz pojazdy, których konstrukcja jest dostosowana do konkretnych zadań, np. cysterna, ambulans, radiowóz.

¹ Pojęcia *fłota* i *tablor samochodowy* są traktowane zamiennie.

Czynniki decydujące o wyborze samochodu do przedsiębiorstwa

O wyborze samochodu do przedsiębiorstwa decydują między innymi czynniki związane z jego przeznaczeniem, finansowaniem i planowaną eksploatacją, a także z marką, miejscem zakupu, wyposażeniem i polityką samochodową w firmie (tab. 1).

Jednym z najistotniejszych czynników determinujących wybór samochodu do floty przedsiębiorstwa jest jego przeznaczenie, tzn. czy samochód będzie służył do przewozu osób, czy rzeczy. Dalej ważna jest ilość i rodzaj ładunków lub liczba przewożonych osób, a także odległość przemieszczania. W przypadku pojedynczej osoby, jak najczęściej ma to miejsce w przypadku samochodu służbowego, należy określić, kto w firmie będzie użytkował samochód i w jakim celu. Istotne jest również rozproszenie taboru na dużym obszarze, np. w kilku miejscach wzajemnie oddległych od siebie.

Tabela 1. Czynniki mające wpływ na wybór samochodu do przedsiębiorstwa

Determinanty wyboru	Czynniki wpływające na wybór samochodu
Ustalenia wyjściowe	Przeznaczenie samochodu Lokalizacja parku samochodowego
Finansowanie	Kredyt Leasing Wynajem Zakup gotówkowy
Eksploatacja	Rodzaj paliwa/zużycie paliwa Cena zakupu/planowana wartość rezydualna Planowany okres eksploatacji pojazdu Planowane przebiegi Awaryjność Koszty serwisu
Marka	Dywersyfikacja marki Prestiż marki
Zakup	Zakup u producenta Zakup u dealera
Wyposażenie/ segment	Samochód gorzej wyposażony z górnego segmentu Samochód lepiej wyposażony z dolnego segmentu
Polityka samochodowa	Zasady użytkowania samochodów do celów prywatnych Odpowiedzialność materialna za powierzone mienie Zasady wymiany samochodów Okres użytkowania i przebieg, a także zasady ewentualnego wykupu samochodu przez pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Dostępne formy finansowania przy zakupie samochodów to zakup gotówkowy, kredyt, leasing, wynajem długoterminowy – FSL (leasing bez opcji wykupu), lub wynajem niepełnoobsługowy, tj. leasing + serwis.

Kredyt lub gotówka należą do drogiej form zakupu. Zakup za gotówkę jest najczęściej stosowany przez przedsiębiorstwa, które mają nadwyżki środków płatniczych, zakup taki nie powoduje zadłużenia przedsiębiorstwa. Zakup za gotówkę lub na kredyt posiada wiele wad, gdyż obciąża bilans firmy, obniża jej płynność finansową. Zakup na kredyt zmniejsza także zdolność kredytową. Zakup taki powoduje zamrożenie środków własnych firmy na kilka lat, a harmonogramy spłat kredytu trudno jest dopasować do faktycznego obniżenia wartości pojazdów lub możliwości płatniczych wynikających np. z sezonowości sprzedaży wielu produktów, jak ma to miejsce w większości przedsiębiorstw.

W przypadku leasingu samochodów nie jest własnością leasingobiorcy, zwiększa się płynność środków obrotowych firmy korzystającej z leasingu. Księgowany jest on poza bilansem firmy i nie zakłóca docelowej struktury jej kapitału; zabezpieczeniem dla firmy leasingowej jest weksel i przedmiot leasingu. Leasing w odróżnieniu od kredytu umożliwia większą elastyczność umów, raty leasingu można ułożyć według indywidualnych potrzeb leasingobiorcy, ich wartość wlicza się w podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym. Firmie łatwiej jest opracować stabilny budżet na kilka lat, a uwolniony kapitał można zainwestować w podstawową działalność, rozwój czy w takie aktywa biznesowe, które w przyszłości przyniosą najwyższą rentowność.

Pełny wynajem długoterminowy FSL (ang. *Full Service Leasing*) jest leasingiem z pełną obsługą, oferowanym przy leasingu lub wynajmie długoterminowym samochodów. Pod pojęciem obsługi kryje się dodatkowa pozafinansowa oferta. Z opcji FSL korzystają głównie korporacje i duże firmy. Przedsiębiorstwa decydujące się na pełen wynajem długoterminowy zawierają umowę leasingu operacyjnego. Wartość końcowa samochodu jest stosunkowo wysoka. Na miesięczną ratę leasingową składają się również wszystkie koszty wynikające z obsługi samochodów.

Na wybór samochodu wpływają też czynniki związane z szeroko rozumianą eksploatacją samochodu, do których zalicza się między innymi planowane przebiegi i planowany okres eksploatacji pojazdu, koszty serwisowania, awaryjność pojazdu, parametry spalania, koszt zakupu, prestiż marki, a także oczekiwaną wartość rezydualną pojazdu.

Wartość rezydualna ma istotne znaczenie przy wprowadzaniu pojazdu na rynek wtórny i jego ponownej sprzedaży (Wołoszka, 2013). Wartość rezydualna zależy przede wszystkim od historii pojazdu, cen, jakie osiągał dany model na rynku w przeszłości, zmian w danym modelu (zmiany techniczne, face lifting), wyposażenia – im większy pakiet wyposażenia ponadstandardowego, tym większa utrata wartości samochodu. Na obniżenie wartości rezydualnej pojazdów wpływają wszelkiego rodzaju promocje oferowane przez dealerów przy sprzedaży nowych samochodów. Stałe i wysokie promocje na dany model mogą w pierwszym roku jego eksploatacji doprowadzić do utraty nawet 40% wartości początkowej pojazdu.

W Polsce najbardziej popularne są silniki wysokoprężne zasilane olejem napędowym, a także silniki benzynowe z możliwością przemiennego stosowania paliw

gazowych, np. LPG, CNG. Stosunkowo wolno rozpowszechniają się LPG, napędy hybrydowe i elektryczne, a także silniki dwu- lub trzypaliwowe.

Silniki wysokoprężne wybierane są w przypadku planowania dużych przebiegów. Dla taboru opartego na silnikach Diesla należy założyć w przyszłości potencjalne źródło dodatkowych, bardzo wysokich kosztów, gdyż po określonym przebiegu konieczna może być regeneracja lub wymiana filtra cząstek stałych, turbosprężarki, a także koła dwumasowego.

Stosowanie paliwa gazowego wiąże się z kosztem montażu instalacji, dodatkowymi przeglądami i droższymi badaniami technicznymi. Montaż instalacji poza autoryzowaną stacją może spowodować utratę gwarancji na pojazd, ewentualnie późniejsze inne uszkodzenia, np. awarie głowicy. Stosowanie CNG w Polsce utrudniają zbyt mała liczba punktów tankowania oraz ciężkie butle. Gaz LNG powoli rozpowszechnia się w komunikacji miejskiej i wiąże się z posiadaniem własnej stacji tankowania w przedsiębiorstwie. Wybór samochodów elektrycznych póki co ograniczają wysoka cena zakupu, niewielki zasięg oraz nieliczne punkty ładowania baterii.

Dyweryfikacja marki oznacza ustalenie, czy tabor w firmie ma opierać się na jednej marce oferującej pojazdy w kilku segmentach, czy też należy rozdzielić tabor na dwie lub więcej marek. Dwie marki to np. konieczność negocjacji przy zakupie pojazdów do floty z dwoma dealerami/producentami z osobna i obniżenie siły przetargowej firmy, a także uzyskanie mniejszego rabatu. Jedna marka to z kolei łatwość koordynacji działań przy zarządzaniu taborom, niższe koszty, tańsze przeglądy i naprawy, współpraca z jedną siecią oparta na jednolitych zasadach.

Alternatywa zakupu samochodów do floty u dealera lub u producenta/importera związana jest ze skalą zakupu. Dealer ma większe możliwości negocjacji u importera, zatem zakup za pośrednictwem dealera może przelożyć się na dodatkowe rabaty, dodatkowe wyposażenie pojazdów i usługi posprzedażowe.

W przypadku samochodów firmowych bardzo istotne jest wyposażenie podwyższające komfort i bezpieczeństwo pracownika użytkującego samochód. Równie ważne jest bezpieczeństwo ekologiczne i wiążąca się z tym emisja toksycznych składników spalin. Takie składniki wyposażenia jak dodatkowe poduszki, system kontroli ruchu, elektryczne lusterka, halogeny przeciwmgielne, sterowanie radiem z kierownicy dla samochodów flotowych są już standardem wyposażenia.

Przedsiębiorstwo użytkujące tabor samochodowy powinno mieć ściśle sprecyzowaną politykę flotową. Należy w niej określić kategorię pojazdów, markę, modele, wyposażenie, informacje o zasadach użytkowania samochodów do celów prywatnych, odpowiedzialność materialną za powierzone mienie, zasady wymiany samochodów, okres użytkowania i przebieg, a także zasady ewentualnego wykupu samochodu przez pracownika.

Polityka flotowa firmy

Polityka flotowa (ang. *Company Car Police*) oznacza stworzenie (najczęściej w formie dokumentu) optymalnych, dostosowanych do potrzeb konkretnej firmy zasad użytkowania pojazdów flotowych (Chudzik, 2011: 62).

Polityka flotowa jest dokumentem określającym reguły korzystania z firmowego samochodu, definiuje zasady, zobowiązania i zakazy wytyczone przez przedsiębiorstwo dla właściwego użytkowania samochodu, który jest jego własnością. Nie ma jednego uniwersalnego wzorca polityki flotowej. Przedsiębiorca tworzy swój własny dokument uwzględniający potrzeby firmy i specyfikę użytkowania w niej samochodów. Pozwala to przedsiębiorcy umieścić w dokumencie wszystkie ważne dla interesu firmy rozstrzygnięcia.

Opracowanie skutecznej polityki flotowej jest zadaniem trudnym i wymagającym dużego doświadczenia w zarządzaniu firmowym taborem samochodowym. Dokument taki jest stale doskonały. Na wstępie dokumentu powinny być określone cele przedsiębiorstwa z uwzględnieniem potrzeb wszystkich jego działów, które użytkują pojazdy. Następnym etapem jest zbudowanie poszczególnych elementów składowych polityki.

Polityka flotowa przedsiębiorstwa powinna obejmować takie podstawowe zagadnienia, jak:

- określenie właściciela pojazdów,
- zasady zakupu pojazdów,
- przeznaczenie pojazdów,
- zasady przyznawania pojazdów kierowcom,
- przewidywany czas użytkowania i przebiegu pojazdów,
- warunki odbioru i zwrotu pojazdów,
- odpowiedzialność pracownika w sytuacji powstania szkody,
- możliwość i warunki odsprzedaży pojazdu bezpośredniemu użytkownikowi,
- reguły wykorzystania pojazdów do celów prywatnych.

Zagadnienia te prowadzą do podziału dokumentu na następujące bloki tematyczne:

1. Zasady przyznawania i zamawiania samochodów.
2. Zasady użytkowania samochodów.
3. Odpowiedzialność pracownika.

W przypadku samochodów, które pełnią rolę samochodów służbowych dla pracowników, punkt regulujący zasady przyznawania i zamawiania samochodów firmowych powinien jasno określać: kto i jaki model pojazdu może otrzymać, jaki poziom wyposażenia przysługuje konkretnej grupie użytkowników, jakie opcje można ewentualnie dodać i w ramach jakiego budżetu może działać dany pracownik. Podstawą do działania powinny być przejrzystość i jasność zasad poparte listą dostępnych modeli samochodów (Chudzik, 2011: 62).

Ważnym elementem, który musi być brany pod uwagę w chwili tworzenia list dostępnych modeli samochodów, jest wskaźnik TCO (ang. *Total Cost of Ownership*).

Oznacza on całkowity koszt pojazdu od momentu jego pozyskania poprzez użytkowanie, utrzymanie i odsprzedaż w chwili zakończenia użytkowania.

Następnymi zagadnieniami, które należy sprecyzować w polityce flotowej, są: termin użytkowania i zasady wymiany pojazdów. Termin użytkowania określa czas i przebiegi pojazdów w poszczególnych grupach oraz zasady obowiązujące w przypadku zmian stanowisk przez pracowników (Chudzik, 2011: 63). Przykładowe zagadnienia polityki flotowej w małej hurtowni motoryzacyjnej posiadającej kilkanaście pojazdów dostawczych pokazano w tabeli 2.

Tabela 2. Przykładowe zagadnienia polityki flotowej w małej hurtowni motoryzacyjnej

Elementy polityki	Szczegółowe uregulowania
Przydział i przekazanie samochodu	Każde przekazanie samochodu firmowego w użytkowanie kierowcy jest poprzedzone podpisaniem odpowiedniego dokumentu, w którym zawarte są zasady użytkowania. Dokument taki nosić nazwę <i>Oświadczenie przyjęcia pojazdu firmowego w użytkowanie</i> i jest poprzedzony oględzinami stanu pojazdu.
Użytkowanie samochodów	Pracownicy mają obowiązek utrzymywania pojazdu w czystości, korzystają przy tym z usług myjni wskazanej przez pracodawcę. Pracownicy dbają o terminową wymianę opon oraz prowadzą książkę napraw pojazdu. Użytkujący zobowiązany jest do zgłaszania kierownikowi transportu wszystkich awarii i uszkodzeń pojazdu. Pracownicy mogą używać samochodu firmowego do celów prywatnych po uzgodnieniu tego z kierownikiem transportu. Za użytkowanie pojazdu do celów prywatnych pracownik pokrywa w całości koszty zużytego paliwa i ponosi odpowiedzialność za powstałe szkody. Pojazd służbowy może być wykorzystywany do celów prywatnych w dni robocze, weekendy i dni ustawowo wolne od pracy. W weekendy i dni ustawowo wolne od pracy pojazd nie może być tankowany na koszt przedsiębiorstwa.
Odpowiedzialność pracownika	Nagrody są przyznawane za najmniejszą szkodowość, oszczędności paliwa, a także innych materiałów eksploatacyjnych, części i akcesoriów. Nagrodami są premie pieniężne, możliwość użytkowania samochodu w celach prywatnych, darmowe uczestnictwo w kursie doskonalenia jazdy. Uzupełnieniem zasad nagradzania jest ranking kierowców. Kierowca o najwyższej pozycji w rankingu przedsiębiorstwa otrzymuje dodatkowe przywileje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kędzia, 2012.

Warunki przyjmowania i zwrotu pojazdów służbowych to następny element polityki flotowej. Formułując je, należy wymienić, w jaki sposób odbywa się procedura przekazania pracownikowi pojazdu, jaka dokumentacja powinna zostać sporządzona i podpisana przez pracownika, a także jakie dokumenty pojazdu powinien otrzymać użytkownik. Element ten musi zawierać informację na temat zwrotu pojazdu oraz konkretne zasady i normy dotyczące stanu, w jakim samochód powinien być zwrócony pracodawcy.

Zasady użytkowania samochodów firmowych obejmują prawa oraz obowiązki użytkownika samochodu służbowego. Tworzy je zbiór wszystkich czynności i za-

chowań, do których jest zobligowany użytkownik, na przykład sposób korzystania z pojazdu, zasady zgłaszania koniecznych napraw i przeglądów, wymiany opon (letnie/zimowe), zasady dotyczące parkowania (np. parking strzeżony, niestrzeżony, pod domem) i używania zabezpieczeń antykradzieżowych, następstwa naruszenia przez pracownika uregulowań prawnych związanych z eksploatacją samochodu służbowego (zasady dotyczące jedzenia w aucie, palenia papierosów, przewożenia nieodpowiednich przedmiotów). Konieczne jest także określenie, czego użytkownik w trakcie eksploatacji pojazdu robić nie powinien. Wielu kierowców w nadmiarze bieżących obowiązków zaniedbuje codzienną obsługę samochodu, co skutkuje dodatkowymi kosztami (*Polityka flotowa*, 2008: 25).

Ubezpieczenia OC, AC, szkody komunikacyjne oraz kwestie bezpieczeństwa w firmowych flotach to następny obszar, któremu w dokumencie polityki flotowej poświęca się szczególnie dużo uwagi. Błędy i zaniechania w tym obszarze skutkują powstawaniem kosztów zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla społeczeństwa.

W sytuacji wystąpienia awarii samochodu firmowego lub innych okoliczności, skutkujących koniecznością naprawy samochodu i brakiem możliwości kontynuowania jazdy, każdy użytkownik powinien mieć szczegółowo określone procedury postępowania. W polityce korzystania z samochodów służbowych umieszcza się reguły, według których pracownik otrzymuje pojazd zastępczy, oraz określa się, w którym miejscu, w jakim stanie i z jakim poziomem paliwa powinien go później zwrócić.

Polityka flotowa w każdym przedsiębiorstwie jasno precyzuje zasady dotyczące tankowania samochodów, powszechne są karty paliwowe, określone stacje zakupu paliwa, stosowane są również limity na tankowanie, a także na mycie samochodów.

Najistotniejszym czynnikiem w prawidłowo opracowanej polityce flotowej jest szczegółowe określenie zakresu odpowiedzialności pracownika za powierzony samochód. Nagrody i kary są nieodłącznym elementem zarządzania ludźmi, zwłaszcza w tych obszarach, gdzie odpowiedzialność człowieka jest związana z uwagą i koncentracją podczas wykonywanych czynności. Bardzo ważne jest, aby kary były bezwzględnie egzekwowane, natomiast nagrody powinny być na tyle atrakcyjne, żeby pracownik o nie zabiegał. Wiele firm stosuje system odpowiedzialności, który polega na wkładzie finansowym pracownika za szkody spowodowane z jego winy. W praktyce jest to najskuteczniejsze narzędzie ograniczania liczby szkód (Chudzik, 2011: 62). Kontrola szkodowości jazdy poszczególnych kierowców musi być prowadzona bardzo rzetelnie i uwzględniać wszystkie wykroczenia i szkody, nawet te o najmniejszym wymiarze, o czym wszyscy kierowcy powinni być poinformowani. Powinni oni mieć świadomość, że w chwili spowodowania z ich winy szkody będą ponosić obciążenia finansowe. Wysokość obciążeń finansowych nie jest jednolicie egzekwowana przez wszystkie firmy. Istnieje wiele różnych praktyk dotyczących wysokości odpowiedzialności oraz zasad ich stosowania.

W niektórych firmach pracownik płaci dopiero za drugą szkodę spowodowaną z własnej winy, w innych jest to ustalone progowo, na przykład jedna szkoda to 400 złotych, dwie szkody to 800 złotych. Ważne, aby to pracodawca egzekwował

ewentualne kary. Istotną kwestią stosowania systemu dyscyplinująco-motywuującego jest wprowadzenie go do polityki flotowej firmy i konsekwentne przestrzeganie zapisanych procedur.

Zaprezentowane elementy polityki flotowej nie wyczerpują wszystkich jej możliwości, które przedsiębiorstwo może wykorzystać, i są zawsze związane z potrzebami firmy i ze specyfiką jej zadań przewozowych.

Ponowne wprowadzenie pojazdu na rynek

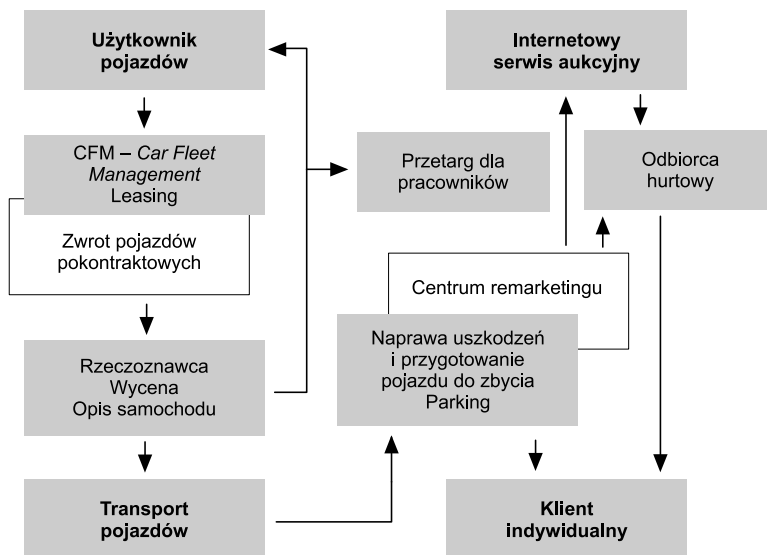
Samochód jest szczególnym przykładem produktu, którego pełen cykl użytkowania może wymagać powtórnego lub nawet kilkakrotnego wprowadzenia na rynek. Typowym przykładem są działania firm zarządzających dużą liczbą samochodów, a więc firm leasingowych, firm CFM (ang. *Car Fleet Management*), banków, a także dużych flot samochodowych.

Proces powtórnego wprowadzania pojazdu na rynek rozpoczyna się w momencie zwrotu pojazdu przez klienta w dniu wygaśnięcia umowy o wynajem (rys. 1). Samochód poddawany jest szczegółowej ekspertyzie przez niezależnego rzeczoznawcę. Wynikiem ekspertyzy jest raport oceny pojazdu zawierający dokładną specyfikację samochodu, a mianowicie: markę, model, wyposażenie, przebieg, rodzaj paliwa itp., jego stan techniczny – uszkodzenia, stan opon, poprzednie naprawy blacharsko-lakiernicze oraz wycenę wartości pojazdu. Dodatkowo każdy raport zawiera szczegółową dokumentację fotograficzną pojazdu. Skrupulatne przygotowanie opisu samochodu przed odsprzedażą jest bardzo ważne, gdyż specjalne przepisy w umowie konsumentskiej zakładają, że w przypadku złego opisu samochodu klient ma prawo na przykład po półrocznym użytkowaniu zgłosić niezgodność opisu ze stanem faktycznym i zwrócić pojazd bez kosztów, a nawet skierować sprawę do sądu. Po sporządzeniu takiego opisu pojazdy kierowane są na aukcje internetowe przeznaczone dla odbiorców hurtowych. Przed rozpoczęciem aukcji podawana jest cena wywoławcza pojazdu.

Innym kanałem jest sprzedaż samochodu dotychczasowemu użytkownikowi. Klient firmy CFM może odkupić samochód, z którego dotychczas korzystał. Po wyrażeniu takiej woli dotychczasowy użytkownik otrzymuje specjalną ofertę cenową skalkulowaną w oparciu o wycenę rzeczoznawcy. Po jej zaakceptowaniu wystawiana jest faktura pro forma sprzedaży pojazdu, a odnotowanie płatności jest równoznaczne z przekazaniem pojazdu nabywcy wraz z kompletem dokumentów sprzedaży.

Kolejnym rozwiązaniem jest zorganizowanie wewnętrznego przetargu dla pracowników firmy klienta. Pracownicy, którzy do czasu zakończenia kontraktu korzystali z konkretnych samochodów, mają prawo pierwokupu na preferencyjnych warunkach. Zasady późniejszego nabycia pojazdu przez jego użytkownika stanowią często istotny element polityki motywacyjnej firmy. Przedsiębiorca powinien więc podać pracownikowi cenę wykupu już w ramach umowy o korzystaniu z pojazdu, regulującej zarówno zasady sprzedaży, jak i standardy eksploatacji. Pracownik zmo-

tywowany wcześniej gwarancją atrakcyjnej ceny przy wykupie – zwykle niższej od rynkowej o marżę pośredników, czyli średnio o około 10–15 procent – z pewnością będzie dbał o środek transportu, a dodatkowo dokładniej pozna jego historię serwisową. Pracodawca z kolei w ten sposób zyskuje niższe koszty użytkowania samochodu, które mogą zrekompensować mniejszy przychód przy odsprzedaży (Romaldowski, 2012: 48).



Rys. 1. Powrotne wprowadzenie na rynek pojazdu pokontraktowego

Źródło: Włodarczyk, Janczewski. 2013: 197.

Złożoność i duża zmienność rynku używanych samochodów wymaga dywersyfikacji form ich sprzedaży. Im większa jest liczba sprzedawanych pojazdów, tym więcej form sprzedaży jest brane pod uwagę. Na wybór kanału sprzedaży pojazdu wpływa przede wszystkim czas sprzedaży samochodu. Pojazd po zakończeniu kontraktu jest biernym kapitałem, który stanowi balast dla firmy leasingującej i należy go jak najszybciej upłynnić. Sprzedaż aukcyjna samochodów zapewnia dobrą płynność, mogą brać w niej udział zaufani partnerzy, proces sprzedaży jest efektywny i sprawdzony. Systemy online są bardzo wygodne dla sprzedawcy, gdyż nie wymagają kontaktu z klientem ostatecznym (brak kłopotliwych pytań i kontaktów, bez testowania i sprawdzania pojedynczego egzemplarza, bez programu gwarancji). Sprzedawcy hurtowi odpowiedzialni są za transport i biorą końcowe ryzyko sprzedaży na siebie, gdyż to oni odpowiadają za ostateczną dystrybucję samochodów, mogą działać na większą skalę i umożliwiają sprzedaż za granicę. W przypadku klientów indywidualnych proces sprzedaży samochodu jest bardziej skomplikowany, wzrasta odpowiedzialność posprzedażna, czas sprzedaży się wydłuża, lecz w zamian za te niedogodności można uzyskać wyższą marżę dla firmy (Włodarczyk, Janczewski, 2013: 198).

Podsumowanie

Zarządzanie taborem samochodowym w przedsiębiorstwie jest pojęciem bardzo szerokim i złożonym. Samochód oprócz tego, że stanowi narzędzie do przemieszczania się osób lub przewozu ładunków, pełni wiele istotnych funkcji w przedsiębiorstwie. Samochód ułatwia prowadzenie działalności gospodarczej i wpływa na efektywność firmy, reklamuje przedsiębiorstwo, stanowi element wizerunkowy i element kultury korporacyjnej oraz może mieć bezpośredni wpływ na prestiż przedsiębiorstwa. Samochód stanowi także osobisty środek transportu dla pracownika i reprezentuje firmę wobec aktualnych i potencjalnych klientów. Jest też czynnikiem motywacyjnym, stosowanym wobec pracowników, zwiększającym ich poczucie „ważności dla organizacji”. Pojazd służbowy pozwala w ten sposób zwiększyć satysfakcję pracownika z pracy bez konieczności podnoszenia przez firmę jego wynagrodzenia i ma istotny wpływ na atrakcyjność przedsiębiorstwa przy rekrutacji pracowników (*Samochód w firmie*, 2013).

Wiedza, jakie funkcje pełni samochód w przedsiębiorstwie, musi od samego początku towarzyszyć osobom podejmującym decyzje o jego zakupie. Z kolei wielość zadań, które w przedsiębiorstwie wykonują pojazdy samochodowe, obrazuje fakt, jak trudnym zadaniem jest wybór odpowiednich pojazdów do firmy. Zatem wybór ten powinien być w pełni przemyślany i poparty dokładną analizą. Dla przedsiębiorstwa istotną sprawą jest także właściwa polityka flotowa, a po zakończeniu użytkowania pojazdu – możliwość ponownego wprowadzenia pojazdu na rynek.

Summary

Car fleet management in the enterprise – selected problems

Fleet vehicle is a team of all means of transport which are in the hands of one company. These measures, depending on the needs and tasks used in the company to implement its various purposes.

The article presents some problems related to the management of the company car fleet. Car fleet management in Poland is relatively new and complex. It covers many areas – from the choice of cars, fleet policy, by setting routes, monitoring of vehicles, insurance, fuel management, reintroduction of vehicles on the market and many others. Each of these areas is equally important in the management process and requires careful consideration.

Keywords: management, car fleet, car, fleet policy

Bibliografia

- Cooke P.N.C. (2005), *Zarządzanie flotą samochodową*, Wrocław.
- Chudzik M. (2011), *Skuteczna polityka*, „Flota Auto Biznes”, nr 43.
- Kędzia M. (2012), *Zarządzanie flotą w przedsiębiorstwie Minimot*, inżynierska praca dyplomowa pod kierunkiem dr inż. Jerzego Janczewskiego, AHE w Łodzi.
- Koziński A. (2013), *Polska flota samochodowa*, <http://www.motofakty.pl/artukul/polska-flota-samochodowa>, dostęp: 24.11.2013.
- Polityka flotowa* (2008), „Flota Auto Biznes”, nr 25.
- Romaldowski R. (2012), *Drugie życie. Metody remarketingu samochodów po wynajmie długoterminowym*, „Flota Auto Biznes”, nr 48.
- Samochód w firmie* (2013), <http://www.arval.pl/pol/wynajem-dlugoterminowy-pojazdow/dlaczego-wynajem/samochod-w-firmie/samochod-w-firmie.html>, dostęp: 22.11.2013.
- Transport – wyniki działalności w 2012 r.* (2013), GUS, www.stat.gov.pl/gus/5840_748_PLK_HTML.htm, dostęp: 07.12.2013.
- Włodarczyk M., Janczewski J. (2013), *Zarządzanie logistyką zwrotną w usługach motoryzacyjnych*, [w:] Ziolo Z., Rachwał T., *Przedsiębiorczość w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Przedsiębiorczość i Edukacja”, nr 9, Kraków, publikacja w druku.
- Wołoszka D. (2013), *Bezcenna odsprzedaż*, „Flota Auto Biznes”, nr 54.